

Características do orçamento em uma empresa de autopeças

Budget's characteristics in an auto parts company

Vitor Hugo Siqueira Martins¹ , Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr² , Júlio Orestes da Silva³ , Daiane da Silva Lima⁴ 

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa do segmento de autopeças. Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo de autopeças. Para a coleta de dados, foram utilizadas a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação participante. Os resultados encontrados revelaram que a empresa adota uma estrutura formal para o planejamento de curto e longo prazo, um modelo de elaboração do orçamento, que se assemelha ao Orçamento Base Zero, pois foi construído a partir de um saldo zero, com justificativas para os valores incluídos e desprezando-se informações históricas, em uma estrutura intermediária entre top-down e bottom-up. Na construção do orçamento, a empresa foi dividida por pacotes (áreas), em que um é para as receitas, outro para os investimentos (capex) e outros onze pacotes para custos e despesas. Os achados evidenciaram, ainda, um cuidado dos gestores na elaboração do orçamento, utilizando premissas e indicadores específicos para cada pacote, traduzindo uma expectativa mais próxima da realidade, visto que o propósito (ênfase) do orçamento é a avaliação de desempenho. Com exceção do orçamento de vendas, que é acompanhado e controlado diariamente, a empresa acompanha os resultados do orçamento mensalmente e estuda ações corretivas para grandes desvios. Constatou-se que o orçamento é o guia da empresa e todos os incentivos estão vinculados ao atingimento da meta orçamentária. Conclui-se, portanto, que a principal característica do orçamento na empresa estudada é a sua utilização para avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Orçamento empresarial. Controle gerencial. Avaliação de desempenho. Autopeças.

The research aimed to investigate the characteristics of the budget utilized within a company operating in the auto parts segment. The study opted to conduct a case study within a large firm in the auto parts industry. Data collection employed a combination of semi-structured interviews, document analysis, and participant observation. Key findings from the research revealed that the company implements a formal structure for both short and long-term planning, alongside a budgeting model akin to Zero-Based Budgeting (ZBB). This model starts from a zero balance, providing justifications for included values while disregarding historical data, thereby representing an intermediate approach between top-down and bottom-up methodologies. During budget construction, the company divides its operations into distinct packages or areas, encompassing revenues, investments (capex), and eleven other packages for costs and expenses. Managers demonstrate careful consideration during budget preparation, utilizing specific proposals and indicators for each package to align expectations with reality. The primary focus of the budget lies in evaluating performance. While the sales budget undergoes daily monitoring and control, other budget components are reviewed monthly, with extensive analysis conducted for significant deviations. Moreover, the budget serves as the company's guiding framework, with all incentives tied to achieving budgetary targets. In summary, the principal characteristic of the budget within the surveyed company is its utilization for performance evaluation, underscoring its pivotal role in guiding operations and incentivizing target achievement.

Keywords: Strategic planning. Business budget. Management control. Performance evaluation. auto parts.

Autor correspondente:

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

E-mail: larafehr@ufu.br

Declaração de interesses:

Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Authors' Contributions:

1, 2, 3 Conceptualization

1, 2, 3 Data collect

1, 2, 3 Analysis

1, 2, 3 Writing and Editing

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU).

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professora Associada do Curso de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU).

³ Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professor Adjunto da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás (FACE/UFG).

⁴ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU).

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente totalmente turbulento e concorrido em que mudanças ocorrem a todo instante. Por essa razão, o sucesso das instituições é momentâneo e inseguro. Não basta alcançar o êxito, mas é preciso mantê-lo, superando as dificuldades que aparecem pelo caminho (Capel; Martins, 2012). Um fator importante para essa constância é a capacidade de previsão, a qual requer da empresa o gerenciamento de cenários futuros de forma dinâmica e eficaz (Silva, 2012).

Com isso, as empresas estão buscando inovar de diversas formas, adotando ferramentas capazes de gerar informações seguras que proporcionem suporte à gestão empresarial no momento da tomada de decisão, tanto para as ações do presente, mas, principalmente, para preparar o futuro das organizações (Marth; Feil, 2014).

Catelli (2001) enfatiza que as atividades em uma organização precisam ser coordenadas de modo que seus resultados estejam em harmonia com o interesse maior da empresa. Assim, o planejamento e o orçamento empresarial ganham força, pois proporcionam o direcionamento das operações e resultados empresariais, bem como identificam a situação financeira e a eficiência e/ou ineficiência no desempenho das atividades (Marth; Feil, 2014).

A utilização do orçamento permite às empresas uma forma de avaliação e controle do seu desempenho e melhorias nos seus resultados (Silva, 2012). Mucci, Frezatti e Dieng (2016) afirmam que o orçamento mantém o seu papel de protagonista dentro das empresas pelo fato de exercer uma série de funções e se relacionar com diversas etapas do processo de gestão. Wienhage e Lavarda (2012) asseguram que o orçamento tem como propósito o planejamento e o controle de resultados por meio da quantificação dos objetivos traçados no planejamento formal, sendo essa a sua principal função.

Nessa perspectiva, as pesquisas sobre orçamento empresarial assumem diversos focos de investigação para explicar as causas e os efeitos encontrados. Algumas são realizadas centrando-se nas suas diferentes abordagens (Merchant, 1981; Brownell, 1982; Shields; Shields, 1998; Abernethy; Brownell, 1999; Hansen; Otley; Van Der Stede, 2003; Hansen; Van Der Stede, 2004); outras são desenvolvidas tomando-se por base os seus diferentes modelos (Welsch, 1983; Libby; Lindsay, 2010); e, ainda, existem aquelas em que o foco está nas teorias que envolvem o orçamento (Covaleski; Evans; Luft; Shields, 2003; Malmi; Granlund, 2009).

Destaca-se que a Controladoria possibilita o vínculo entre planejamento e controle, identifica os objetivos empresariais e auxilia no desenvolvimento de estratégias e de processos para alcançá-los. Portanto, a Controladoria exerce papel relevante, pois implementa processos que fornecem informações, motivação, coordenação, avaliação e planejamento (Martins et al., 2012).

Com as empresas do segmento de autopeças no país não é diferente. Trata-se de um setor bastante dinâmico com uma representatividade aproximada de 3% no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, podendo ser um dos motores na retomada do crescimento econômico do país (Logweb, 2017). Em meio à concorrência nesse mercado, as empresas distribuidoras de autopeças necessitam de um bom orçamento empresarial, sendo esse um

direcionador para que os gestores consigam ter uma visão clara da companhia e, assim, tomarem decisões acertadas.

Com base na competitividade e importância do setor de autopeças para a economia brasileira e na necessidade de planejamento e controle adequados nas empresas para se manterem no mercado, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa do segmento de autopeças? O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças.

Esta pesquisa se justifica pela relevância econômica e social do setor de autopeças para a economia do país, o qual gerou em torno de 162,2 mil empregos em 2016 (Novo Varejo, 2021). Ainda, ao considerar que o orçamento direciona de forma mais precisa o planejamento e o controle das operações da empresa, a sua aplicação pode proporcionar melhorias nos seus resultados.

As contribuições práticas da pesquisa estão em detectar as características do orçamento, a forma de sua elaboração e o seu acompanhamento em uma empresa de autopeças, o que pode auxiliar os gestores de outras empresas no processo orçamentário e nos procedimentos da gestão orçamentária. Pretende-se contribuir também com a academia ao aprofundar o entendimento sobre o orçamento e o planejamento empresarial no contexto organizacional abordado neste estudo, já que, segundo Mucci e Frezatti (2017), trata-se de um tema contemporâneo e controverso e, assim, esta pesquisa pode gerar contribuições importantes para a literatura da área.

REVISÃO DA LITERATURA

Planejamento Estratégico

O planejamento empresarial é uma ferramenta poderosa no universo dos negócios. Segundo ACKOFF (1982), o planejamento é conceituado como a “definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”. Dessa forma, o planejamento deve ser visto como um processo contínuo que levará os gestores à pergunta “Onde queremos chegar?” e, a partir dessa indagação, definir o que fazer, como fazer e quando fazer. Esses questionamentos vão desenvolver as formas para se atingirem os objetivos propostos (Castanheira, 2008).

Embora a percepção de que planejar é necessário, muitas empresas não conseguem colocar em prática as ações definidas. Elas acreditam que definir as estratégias certas já é o suficiente e que os resultados por si só se realizarão, esquecendo o quão importante é controlar o que foi definido no planejamento a fim de comparar o realizado com o orçado (Lunkes, 2003).

O planejamento estratégico é o planejamento de metas de longo prazo e dos meios disponíveis que possibilitem o alcance dessas metas, trazendo rumo aos negócios da empresa (Lacombe; Heilborn, 2006). O conjunto de objetivos, metas, diretrizes e planos compõem o planejamento estratégico (Oliveira et al., 2002), o qual evoluiu com o tempo, passando de um pensamento estritamente financeiro para um mais amplo e incorporando fatores-chaves, como inovação, capital intelectual, entre outros (Lunkes, 2003).

O planejamento estratégico se desmembra em planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento tático trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico, dividindo a organização a fim de facilitar o controle dessas metas. Ele trata dos meios para se alcançarem os objetivos definidos, sendo esses meios os componentes da empresa e a sua eficiência. No planejamento, são tratadas questões de ordem mais prática, normalmente, no período de um ano (Ferreira; Diehl 2012).

Embora haja uma definição dos objetivos mensuráveis da empresa no planejamento tático, não há uma indicação de como as atividades diárias devem ser administradas e controladas. Para isso, define-se o planejamento operacional de tal forma que o foco se centra nas atividades operacionais rotineiras (Lunkes, 2009).

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico é o processo gerencial que desenvolve um alinhamento entre os objetivos e os recursos da empresa com as mudanças do mercado. O seu objetivo é direcionar as atividades e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios. É por meio do planejamento estratégico que a empresa escolhe a direção que vai seguir para alcançar seus objetivos de longo prazo. Definindo as estratégias de longo prazo, a próxima etapa é a elaboração do planejamento anual, que é a base para o orçamento empresarial, o qual será abordado na seção seguinte.

Orçamento empresarial: Características

O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que funcionará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. Define-se orçamento empresarial como um planejamento financeiro realizado com base no planejamento estratégico e compreende mais do que uma simples projeção, pois deve estar alinhado com o compromisso dos gestores e as metas devem ser atingíveis. Trata-se de um plano financeiro e cronológico, normalmente, para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (Frezatti, 2009). Libby e Lindsay (2010) apontam, por meio de resultados obtidos, que o orçamento está explicitamente ligado à implementação da estratégia e é um meio importante para implementá-la.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2017), os sistemas de planejamento e de orçamento favorecem o desenvolvimento de planos escritos evidenciam para onde a empresa deseja ir, por meio dos seus objetivos, a forma adotada para se chegar lá, definida pelas estratégias, e quais resultados pretendidos, traduzidos nas metas de desempenho.

Zdanowicz (1995) corrobora ao definir o orçamento como uma técnica que tem como base informações e dados de experiências passadas e visam orientar o processo de tomada de decisão para o futuro. Lunkes (2003) esclarece que o orçamento é a parte do processo de planejamento estratégico que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, às características e aos objetivos da empresa. O orçamento é uma ferramenta importante para controle e planejamento de curto prazo. Geralmente, o orçamento abrange um ano e determina as receitas e as despesas planejadas para aquele ano (Anthony; Govindarajan, 2011).

Para Diehl (2004), o orçamento é um plano gerencial composto de metas definidas de receitas e despesas. O orçamento tem caráter de plano, mas, além disso, também é

utilizado como ferramenta de controle gerencial, uma vez que as metas são definidas e suas variações devem ser explicadas, analisadas e ações corretivas devem ser tomadas para evitar um novo desvio. Portanto, o orçamento não serve apenas para prever o que vai acontecer, sendo o ponto fundamental coordenar as ações para todas as áreas da empresa de maneira que todos trabalhem em busca do alcance dos objetivos estabelecidos (Padoveze, 2005).

Réka, Ștefan e Daniel (2014) ressaltam algumas finalidades do orçamento como planejar, coordenar e avaliar as atividades, motivar e avaliar o desempenho com vistas a auxiliar no controle interno das organizações.

O objetivo do orçamento é apresentar, de maneira quantitativa, as estratégias tomadas pela organização. O orçamento é a tradução em números do planejamento e é composto por divisões de setores ou áreas chamados de orçamentos setoriais. Portanto, o planejamento comporta o orçamento de vendas, de mercadorias, de custos, de despesas, de investimentos e de caixa, ou seja, resume os objetivos de todos os setores de uma organização (Lizote et al., 2017).

A comparação dos resultados obtidos com os planejados é uma medida eficaz de controle. Certos dados históricos também podem ser utilizados como parâmetros de medida para melhor controle futuro (Welsch, 1983). Além disso, relatórios que apresentem as variações de orçado versus realizado devem integrar o sistema de controle orçamentário (ISHISAKI, 2003).

Segundo Frezatti (2009, p. 18), “planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos”. Dessa forma, o controle orçamentário acompanha os resultados de forma minuciosa e as diferenças entre orçado e realizado auxiliam os gestores a entender a situação atual e a direção do futuro, e decidirem sobre a necessidade ou não de modificações (Réka; Ștefan; Daniel, 2014).

Em alguns casos, o controle orçamentário pode resultar na mudança de alguns planos ou, até mesmo, na criação de novos planos. De acordo com Frezatti (2009), isso pode acontecer na medida em que se vai percebendo a importância ou a irrelevância de alguns objetivos e metas. Por isso, o controle deve ser feito durante a execução do plano em um processo contínuo e não depois do fato ou da ocorrência.

Para que seja eficaz, o processo orçamentário deve estar apoiado em um sistema de informações gerenciais consistente, bem estruturado e ágil. O sistema orçamentário deve ser parte integrante do sistema de informações contábeis e gerenciais a serem utilizadas para a tomada de decisões e pode ser entendido como o conjunto de vários orçamentos parciais interligados (Castanheira, 2008).

De acordo com Welsch (1983), existem alguns passos que as empresas devem adotar para elaborar adequadamente um plano orçamentário:

Quadro 1 – Passos para elaboração do orçamento

Passos para elaborar um plano orçamentário	
1º	A alta administração deve comprometer-se com o conceito geral de orçamento, além de compreender as suas implicações e o seu funcionamento.
2º	As características da empresa e do meio em que opera, incluindo variáveis externas e internas, devem ser identificadas e avaliadas para que possam ser tomadas decisões relevantes em relação às características de um programa eficaz e prático de orçamento.
3º	Deve haver uma avaliação da estrutura organizacional, das atribuições de responsabilidades e das alterações necessárias para a eficácia do orçamento.
4º	O sistema contábil deve ser examinado e, se necessário, reorganizado para ajustar as responsabilidades administrativas para fornecer os dados úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho.
5º	Formulação de uma política em relação às dimensões de tempo a serem usadas no orçamento.
6º	Estabelecer um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com as finalidades do programa, o seu modo de funcionamento, as responsabilidades e as maneiras pelas quais o programa deverá facilitar o desempenho das funções de cada administrador.

Fonte: Welsch (1983).

Se forem seguidas com seriedade, essas orientações poderão contribuir para um adequado programa de orçamento e controle orçamentário (Welsch, 1983). No entanto, o pontapé inicial do processo orçamentário é a determinação das premissas, como: taxa de crescimento de vendas; condições mercadológicas; taxa de câmbio a ser utilizada; taxa de inflação; percentuais de ajustes de salários; contratos; dentre outros. Após essas definições, inicia-se efetivamente a elaboração do orçamento.

Destaca-se que as pesquisas sobre orçamento empresarial evidenciam diferentes abordagens (Merchant, 1981; Brownell, 1982; Shields; Shields, 1998; Abernethy; Brownell, 1999; Hansen; Otley; Van Der Stede, 2003; Hansen; Van Der Stede, 2004), modelos (Welsch, 1983; Libby; Lindsay, 2010) e teorias (Covaleski; Evans; Luft; Shields, 2003; Malmi; Granlund, 2009) para explicação das causas e efeitos encontrados.

Modelos de orçamento

Com o transcorrer dos anos, a evolução do orçamento empresarial passou a levar em conta o desenvolvimento teórico de diversos modelos para elaboração do orçamento, sendo cada um com suas características próprias, utilidades, vantagens e desvantagens.

Quadro 2 – Modelos para elaboração do orçamento

Modelo	Descrição
Estático ou Perpétuo (Nascimento e Reginato, 2009)	Projeção das expectativas de receitas, custos, despesas, investimentos e demais componentes. Manutenção pelo período originalmente orçado. Contém as metas associadas ao planejamento estratégico. Estimula a gerência a buscar as metas e trabalhar para a melhoria.
Flexível (Horngren, Foster E Datar, 1997)	É um conjunto de metas no qual é possível a realização de ajustes conforme o nível de atividades ou receitas e medidas de custos reais.
Contínuo ou <i>Rolling</i> (Lunkes, 2003)	Atualização contínua do orçamento operacional. Acrescenta no fim de cada ciclo um novo período, sendo esse, variável.

Ajustado (<i>Forecast</i>) (Padoveze e Taranto, 2009)	Mais flexível, pois permite ajustes no orçamento original conforme ocorram mudanças significativas nos rumos das operações ou da gestão (visão interna) ou do mercado (visão externa).
Orçamento Base Zero (Nascimento e Reginato, 2009)	Na etapa de planejamento do orçamento, toma-se como ponto de partida um saldo zero e, para qualquer valor incluído, há necessidade de justificativas. Descarta orçamentos históricos.
Orçamento por Atividades (Lunkes, 2009)	Foca nas atividades e nos recursos para atingir as metas estabelecidas. É baseado nos conceitos fundamentais do método de custeio ABC.

Fonte: Ferreira e Diehl (2012).

As técnicas de orçamento devem ser continuamente melhoradas e adaptadas à realidade das organizações. A limitação da técnica está na inexistência de um modelo pronto e adaptável para cada empresa, assim a evolução constante deve ser incentivada, tanto da técnica como da educação orçamentária organizacional (Ferreira; Diehl 2012). Para Nascimento e Reginato (2009), essa adaptação do orçamento foi uma evolução natural da ferramenta como forma de acompanhar as tendências das práticas de gestão.

Estudos anteriores

A seguir, serão apresentados alguns estudos sobre orçamento empresarial, os quais evidenciam parte do conhecimento já existente sobre a temática pesquisada.

A pesquisa de Castanheira (2008) objetivou verificar se o orçamento empresarial é utilizado pelas indústrias farmacêuticas de médio porte e se ele é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao controle gerencial. Os resultados mostraram que o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial pelos gestores pesquisados, bem como que o processo orçamentário adotado é adequado às necessidades, porém ainda cabem melhorias.

A pesquisa desenvolvida por Libby e Lindsay (2010) objetivou atualizar a literatura sobre práticas orçamentárias norte-americanas, coletar evidências empíricas para avaliar as críticas feitas ao sistema orçamentário e começar a identificar fortes tendências ou padrões na prática orçamentária para futuras pesquisas acadêmicas. Os resultados revelaram que, na maioria das empresas, os orçamentos continuam sendo utilizados para fins de controle e são percebidos como agregadores de valor. Embora existam problemas com os orçamentos, as organizações estão adaptando seu uso para sanar esses problemas em vez de abandonar completamente os orçamentos.

O estudo desenvolvido por Ferreira e Diehl (2012) teve como objetivo estudar as características do orçamento empresarial e investigar suas relações com o planejamento estratégico das organizações. Os resultados evidenciaram que existe alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico, entretanto, há diferentes visões sobre o nível hierárquico que detém a responsabilidade sobre o orçamento empresarial, se estratégico, tático ou o operacional.

O estudo de Silva (2012) buscou evidenciar quais os benefícios que a utilização do orçamento empresarial proporciona aos gestores das empresas e concluiu que a implementação dessa ferramenta de apoio à gestão é importante para que as empresas atinjam suas metas e melhorem seus resultados.

A pesquisa de Marth e Feil (2014) analisou, por meio de um estudo de caso, as contribuições do OBZ para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão. Os resultados evidenciaram que o modelo de elaboração de OBZ foi eficiente e concluiu que esse modelo de orçamento possibilita melhorias no processo de gestão ao planejar os resultados e realizar controles.

Por sua vez, Mucci, Frezatti e Dieng (2016) investigaram a associação entre a importância das funções do orçamento empresarial (agrupadas em planejamento e diálogo) e as percepções de relevância para a tomada de decisões e de utilidade para a gestão, tendo como amostra executivos de diversas áreas em um único contexto organizacional. Os resultados mostraram que a importância do orçamento para desempenhar as funções de planejamento e diálogo está associada à percepção de utilidade e de relevância do artefato. Constatou-se ainda que as funções de diálogo (ex-post) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões do que às funções de planejamento (ex-ante).

MÉTODO

A pesquisa classifica-se, quanto ao objetivo, como descritiva, pois descreve as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças. Segundo Vergara (2009), esse tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Em relação ao problema abordado, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois as fontes de dados utilizadas no desenvolvimento da pesquisa são entrevistas, documentos e observação.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, o qual possibilita uma compreensão mais profunda do tema abordado junto à realidade de uma empresa do segmento de autopeças.

Este estudo foi desenvolvido na Empresa Delta (nome fictício), instituição de grande porte e atuante no segmento de autopeças. Fundada há mais de cinquenta anos, sua administração é de natureza familiar e conta atualmente com mais de 1.200 funcionários.

O processo de coleta de dados foi composto de múltiplas fontes de evidência, quais sejam: entrevistas semiestruturadas; observação direta participante e análise documental. As entrevistas foram realizadas com o supervisor da área de planejamento financeiro e com o *controller* da organização. A seleção da Empresa Delta e dos entrevistados ocorreu por amostragem intencional e por acessibilidade, tendo sido os entrevistados escolhidos por deterem conhecimento aprofundado sobre o orçamento na empresa.

O roteiro de entrevista foi adaptado de Castanheira (2008) e conta com 31 perguntas estruturadas em dois blocos: i) informações gerais sobre a empresa; e ii) características do orçamento. Como o roteiro foi adaptado, foram realizados dois pré-testes no mês de julho

de 2021, sendo o primeiro com um professor do magistério superior e pesquisador da área de Controladoria, o qual sugeriu alterações na redação de algumas perguntas, junção de duas perguntas e inserção de uma pergunta sobre a aprovação do orçamento.

Após esses ajustes, foi realizado outro pré-teste com o gestor de operações e finanças de um banco, tendo o referido gestor considerado adequado o roteiro de entrevistas. A entrevista realizada no pré-teste foi transcrita e analisada de modo a verificar se atendia ao objetivo geral, o que foi considerado satisfatório.

Com o roteiro de entrevista validado, ocorreram as entrevistas em julho de 2021 com o supervisor de planejamento financeiro (Entrevistado 1) e com o *controller* (Entrevistado 2), tendo sido o tempo de duração da primeira entrevista de uma hora e da segunda, 53 minutos, aproximadamente. Destaca-se que todas as entrevistas, inclusive, o pré-teste, ocorreram virtualmente em função do distanciamento social decorrente da pandemia do COVID-19.

Outra fonte de evidência foi a análise documental. Nesse caso, foram analisadas as planilhas orçamentárias, nas quais continham a necessidade de contratações de novos profissionais e projeções de receitas e despesas divididas por setores (pacotes), bem como foram analisadas as demonstrações contábeis da empresa, como Demonstração do Resultado do Exercício - DRE e Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC.

Adotou-se também a observação participante direta, já que o pesquisador participou do processo de implantação do orçamento na Empresa Delta. Devido ao vínculo do autor com a organização, havia, de maneira frequente, acesso às instalações e ao ambiente da empresa, além da participação nas reuniões, contato diário com os funcionários e com os artefatos e relatórios utilizados. Assim, foi possível formar observações gerais e específicas da empresa, bem como da construção do seu orçamento e dos seus controles gerenciais.

Quanto à técnica de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesta pesquisa, aplicou-se a abordagem qualitativa da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise qualitativa é utilizada na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável precisa, sendo a inferência fundamentada na presença de um índice (tema, palavra, personagem etc.) e não na frequência de aparecimento em cada comunicação individual. Optou-se, também, por empregar a análise por categoria, a qual reúne um grupo de elementos (unidades de registro) com um título genérico de acordo com as características comuns desses elementos (Bardin, 2011). As categorias de análise estabelecidas para esta pesquisa encontram-se no Quadro 3, na sequência.

Quadro 3 – Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	Detalhamento	Fonte
Estrutura da Empresa	Características da empresa	Ano de fundação, origem do capital, nº funcionários, porte, estrutura societária, vínculo do CEO, participação de mercado	
Planejamento	Estabelecimento de objetivos, metas e planos (estratégicos e operacionais)	Planejamento estratégico, orçamento de capital e orçamento operacional; tipo de orçamento adotado; forma de implementação (<i>top-down</i> ou <i>bottom-up</i>).	Merchant e Van der Stede (2007), Borinelli, (2006)
Execução	Implementação dos planos (realização das ações).	Formas adotadas par execução dos planos.	Merchant, Van der Stede e (2007) Borinelli, (2006)
Controle	Verificação se as metas estabelecidas foram ou não atingidas.	Observação e mensuração do desempenho, comparação do desempenho real com o esperado e análise das variações e de suas causas.	Merchant e Van der Stede (2007), Borinelli, (2006)
Avaliação de Desempenho	atribuição de conceito de desempenho medido.	Vinculação ou não do orçamento à avaliação de desempenho; vinculação ou não das metas orçamentárias à incentivos.	Merchant e Van der Stede (2007), Borinelli, (2006)

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir das categorias apresentadas, foi realizada a categorização dos trechos das entrevistas. Destaca-se, ainda, que foi realizado o protocolo de estudo de caso, conforme Yin (2015), com procedimentos e regras gerais atendidos no desenvolvimento da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa Delta é uma organização de grande porte do segmento de autopeças com forte atuação no mercado nacional, cuja atividade principal é a distribuição de peças automotivas para revendas e varejistas. A empresa possui capital 100% nacional originado dos sócios fundadores e é administrada por um conselho de acionistas, constituído por filhos dos fundadores, os quais tomam decisões em conjunto.

Ao ter como meta o crescimento constante e o desenvolvimento da empresa Delta, o conselho de administração elaborou um planejamento estratégico formal para cinco anos, tanto para o negócio orgânico, que é a atividade principal, quanto para novos negócios, que são outras avenidas de receitas. O Entrevistado 2 comenta que, apesar dos objetivos e estratégias já estarem definidos, o planejamento financeiro para os cinco anos ainda está sendo construído por se tratar de algo mais robusto.

Partindo-se dos objetivos de longo prazo, as metas e estratégias de curto prazo foram traduzidas no plano orçamentário chamado de *budget* (orçamento). De acordo com os entrevistados, esse plano orçamentário é construído no final do ano anterior, mais

precisamente, em meados de setembro, contemplando os últimos meses do ano vigente e todo o ano seguinte.

A etapa seguinte diz respeito às revisões, denominadas *forecast* (FC04 e FC09). O FC04 é a revisão do orçamento realizada em abril e o FC09, realizada em setembro, é a revisão para o fechamento do ano vigente e a elaboração do *budget* para o próximo ano. Essas revisões são feitas para ajustar o orçamento e incluir informações que não haviam sido contempladas.

Segundo o Entrevistado 2 e por meio da observação participante, verificou-se que os planejamentos, de curto e longo prazo, bem como o calendário de elaboração, foram instituídos na empresa em 2020, portanto trata-se de um processo que ainda está em fase embrionária. A tradução do planejamento estratégico em objetivos de curto prazo reforça os achados de Ferreira e Diehl (2012), que identificaram um alinhamento entre orçamento e planejamento estratégico.

As entrevistas mostraram que a introdução do plano orçamentário se deu com a contratação de um CFO - *Chief Financial Office* de mercado, que identificou a necessidade de um planejamento e de melhores práticas, tendo em vista que as metas da empresa eram fundamentadas apenas em vendas, desprezando completamente os custos e as despesas alocados à atividade de comercialização de peças. Portanto, partindo-se desse gargalo e do objetivo de ter um resultado cada vez melhor, a empresa contratou, no final do ano de 2020, um profissional para iniciar esse planejamento e elaborar o orçamento de 2021.

De acordo com o Entrevistado 1, como não havia orçamento na empresa Delta, o processo de construção foi embasado no modelo orçamentário base zero - OBZ. Apesar de não ter sido adotado um orçamento base zero em sua plenitude, esse é o modelo que mais se assemelha ao plano orçamentário da organização. Isso porque o orçamento foi sendo construído a partir de um saldo zero, tendo por base as necessidades e as premissas das áreas, com as justificativas dos respectivos valores e desprezando ao máximo informações históricas, conforme destacam Nascimento e Reginato (2009).

Antes de iniciar a construção do orçamento, algumas premissas básicas foram definidas, o que embasou todo o processo orçamentário. Segundo os entrevistados, essas premissas são: um *target* (alvo) de EBITDA, uma meta de receita para o ano de 2021, metas para PMR (prazo médio de recebimento), PMP (prazo médio de pagamento), PME (prazo médio de estoques), *working capital* (capital de giro), além de outras premissas de mercado, como IGP-M, expectativa de PIB, taxa de câmbio e previsão de consumo de combustível, tendo em vista que o negócio está totalmente relacionado à circulação de veículos.

Outra definição adotada antes do início da construção do orçamento foi a divisão da empresa em pacotes (áreas). Por meio da observação direta, verificou-se que o orçamento de cada pacote foi elaborado de forma individual e, posteriormente, todos eles foram consolidados no orçamento geral. Tanto pelas entrevistas como pela análise documental, identificou-se um pacote para as receitas e outro para os investimentos, denominado de “capex”, além de outros 11 pacotes para custos e despesas, que são: infraestrutura, mercadorias, financeiras, jurídico e tributário, administrativas, comercial, transportes, consultorias, frotas, pessoal e TI, de forma que todos estão sob a responsabilidade de um pacoteiro (líder).

A observação direta permitiu identificar que a divisão por pacotes foi instituída com base na responsabilidade de cada gestor, visto que o responsável pelo pacote de transportes é o gestor da área de logística, que tem conhecimento e domínio do assunto, podendo ele contribuir para uma previsão orçamentária cada vez mais assertiva e justificar possíveis desvios ocorridos.

Segundo o Entrevistado 1, esses pacoteiros têm a autonomia de indicar os valores que serão gastos com as despesas da sua área. Porém esse valor é revisado e aprovado pela área de planejamento, a qual realiza uma análise para verificar se, realmente, os valores estão coerentes com os objetivos e as premissas da empresa. Já os valores de investimento (*capex*) são indicados pelas áreas, mas validados e aprovados pelo CFO.

Essa estrutura de orçamento não segue exatamente uma modelagem específica, como *top-down* ou *bottom-up*. De acordo com os entrevistados, a estrutura utilizada foi intermediária. Algumas premissas básicas, como *target* de EBITDA e receita total, foram definidas e, partindo desses indicadores, o orçamento foi sendo construído nas demais linhas, caracterizando a modelagem *top-down*. Por outro lado, a construção do orçamento destinado ao pessoal foi predominantemente *bottom-up*, visto que cada área demonstrou sua necessidade de pessoal, justificou e, em seguida, submeteu à aprovação da liderança.

Identificou-se, por meio da observação direta e da análise documental, que a construção do orçamento a ser destinado ao pessoal foi totalmente embasada na quantidade de pessoas. Após definir a necessidade de funcionários, o orçamento de pessoal estava pronto, tendo em vista que o custo estimado de cada *headcount* (número de funcionários) estava interligado à quantidade de pessoas. Outra premissa utilizada e que foi indicada pelo departamento de recursos humanos se refere ao percentual de meritocracia, que é definido pelo departamento para promoções de funcionários. Por meio da observação direta, verificou-se também que, em todos os pacotes, novas premissas foram sendo definidas para se atingir o valor final. Exemplo disso foi a previsão dos gastos com água e energia, tendo sido utilizada a sazonalidade dos meses e a região geográfica de cada filial para fins de projetar essas despesas.

Antecedendo a projeção dos custos e despesas, tem-se o orçamento de vendas, que é o primeiro indicador a ser definido, pois ele norteia todas as demais linhas. Segundo os entrevistados, a projeção de receita é realizada no *budget* uma única vez, sendo, posteriormente, revisada no *forescat* (previsão de fechamento) juntamente com as demais linhas, não sendo algo contínuo.

Por meio da observação direta, identificou-se que a meta de vendas é elaborada na forma diária, semanal, mensal, trimestral e anual. De acordo com o Entrevistado 1, a base para essa projeção se refere às vendas do ano anterior mais um percentual de aumento, que é definido por meio de indicadores de mercado relacionados ao segmento, tais como, quilômetros rodados, consumo de combustível, *market share* (participação de mercado) e linha de crescimento de novas filiais. Todos esses indicadores adotam uma fonte de dados, tanto externas quanto internas.

Embora tenha realizado o orçamento de receitas e despesas, a empresa não elaborou o orçamento de caixa no ano de 2020, mas, segundo os entrevistados, durante o ano de 2021, foi feita uma projeção de fechamento do caixa.

Essa projeção foi feita pelo método indireto, partindo do lucro, e ajustando as movimentações nas linhas do balanço patrimonial. O controle que será feito agora é comparar o projetado com o realizado. Por exemplo, quanto foi orçado de empréstimo? Vamos renovar a dívida ou vamos pagá-la? Até o momento do pagamento do empréstimo, vamos ter gerado caixa suficiente? Esse é o intuito da projeção de caixa (Entrevistado 2, comunicação pessoal, julho de 2021).

Ressalta-se que o orçamento finalizado é submetido a uma aprovação. As entrevistas e a observação direta permitiram identificar que a primeira linha de aprovação é o supervisor da área de planejamento. Em seguida, o orçamento é submetido ao *controller*, o qual tem poder de decisão sobre determinados aspectos. A terceira linha de aprovação é o CFO, que valida com maior rigor e, por fim, o orçamento é submetido ao comitê executivo (diretoria), o qual procede à aprovação final.

Após o processo de validação, o orçamento começa a ser executado, porém, segundo os entrevistados, ele não é divulgado a toda a empresa, sendo uma divulgação parcial destinada somente aos gestores envolvidos no processo e para a alta administração (diretoria). Depois de concluído e aprovado, o orçamento não sofre mais alterações. Por meio da observação direta, verificou-se que o orçamento é flexível apenas dentro das revisões (FC04 e FC09). O Entrevistado 2 destaca que, “no momento dos *forecastings*, ele [orçamento] é calibrado, tendo em vista o que já realizou e a nova expectativa de fechamento. A flexibilidade existe, mas não a qualquer momento, somente nas revisões”.

Após a aprovação, o orçamento se torna a meta do ano, estando ela associada a um incentivo que, segundo os entrevistados, se constitui em um plano de participação dos funcionários nos lucros da empresa. Se atingido o objetivo, que é a meta de faturamento (vendas), os colaboradores recebem esse incentivo. Pela observação direta, identificou-se que essa é uma forma de implementar uma cultura orçamentária na empresa a fim de que todos cooperem para um resultado cada vez melhor, além de contribuir para o controle do orçamento, despertando nos funcionários um sentimento de “donos” da organização e de seus resultados.

A participação dos funcionários nos resultados condiz com o sexto passo definido por Welsch (1983) para elaboração do orçamento, que se refere ao estabelecimento de um programa de educação orçamentária para que todos os níveis administrativos na empresa fiquem familiarizados com a finalidade do programa.

O acompanhamento do resultado do orçamento é feito mensalmente. Com base na observação direta e nas entrevistas, verificou-se que existe uma reunião após o fechamento contábil do mês anterior, na qual é apresentado à alta administração (diretoria) o resultado realizado versus o orçado. Juntamente com essa apresentação dos resultados, os gestores trazem as justificativas de eventuais desvios, tanto positivos quanto negativos, e planos de ações para variações expressivas que visam controlar o resultado conforme o previsto.

O Entrevistado 2 comenta que essas justificativas são coletadas pela equipe de planejamento financeiro junto aos responsáveis (pacoteiros) pelos pacotes. Ele explicou que, “nessa reunião, são definidas estratégias para o próximo mês, como agressividade em margem, se temos verba para contratar ou não. Ações corretivas para grandes desvios são discutidas”.

Tanto pelas entrevistas como pela análise documental, foi possível verificar que o orçamento de vendas é acompanhado e controlado diariamente, ao contrário das demais linhas em que o acompanhamento é feito mensalmente. Todos os dias, é disparado um comunicado interno com a meta diária de vendas dividida por filial. O Entrevistado 2 destacou que, por se tratar de uma revenda de autopeças, o tratamento das vendas é feito mais de perto.

De acordo com a análise documental, os principais relatórios gerenciais utilizados pelos gestores na avaliação do resultado e na tomada de decisão são a demonstração do resultado do exercício (DRE), a demonstração do fluxo de caixa e o relatório de vendas. O Entrevistado 1 destaca que existem outros relatórios complementares, como a rentabilidade das filiais e um relatório de *mark-up* (precificação). Com exceção do relatório de *mark-up*, todos os outros contêm um comparativo de realizado versus orçado, indicando as variações.

Foi possível identificar, pelas entrevistas e pela observação direta, que a fonte de dados para esses relatórios é a área de contabilidade, que é a responsável por coletar e registrar as informações contábeis, além de elaborar diversos relatórios e demonstrações que são utilizados por quase toda a empresa. O Entrevistado 1 enfatizou que o time de planejamento financeiro recebe essas informações e as utiliza como base para a elaboração do orçamento. Eles são responsáveis por modelar os dados e projetá-los no *budget*, além de desenvolver outros relatórios gerenciais utilizados internamente na empresa para avaliações de desempenho. O Entrevista 2 expõe que existe uma terceira área denominada gestão e performance que desenvolve relatórios específicos sobre o desempenho das filiais e que também é alimentada pelos dados da contabilidade.

No ponto de vista dos entrevistados, o orçamento deve ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial, visto que o orçamento está um passo à frente, fornecendo uma visão do futuro da empresa e permitindo traduzir uma expectativa do que se espera acontecer. O Entrevistado 2 assevera que o orçamento deve ser a base para o gerenciamento, pois ele é esse guia e uma gestão sem orçamento é uma gestão sem guia.

Conforme explica o Entrevistado 1, o orçamento tem a finalidade de coordenar as atividades para realizar um determinado investimento que a empresa esteja pleiteando ou para, até mesmo, evitar um possível endividamento.

Uma prática adotada pela Empresa Delta com a criação do departamento de planejamento financeiro foi a análise de viabilidade de investimentos e novos negócios, tendo como base dados e indicadores financeiros, planejamento a longo prazo, entre outros. Portanto, a tomada de decisão e o controle que, antes era por *feeling*, agora é fundamentada em dados financeiros de planejamento (Entrevistado 1, comunicação pessoal, julho de 2021).

Esses posicionamentos estão em linha com os achados das pesquisas de Castanheira (2008) e Silva (2012), os quais enfatizam que o orçamento é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial. Ferreira e Diehl (2012) também observam que o orçamento é uma das ferramentas mais relevantes no auxílio à gestão empresarial e apresenta-se como uma das formas de aplicação prática do planejamento estratégico.

De acordo com as entrevistas, a diretoria e os gestores passaram a acreditar que o planejamento como um todo trouxe benefícios para a empresa, principalmente, a partir do ano de 2021. Isso se deve ao fato de que, atualmente, as decisões são tomadas com base em estudos, análises de viabilidade e planejamento, o que trouxe uma agregação de valor para a área. Essa metodologia está cada vez mais presente na mente dos gestores, destaca o Entrevistado 1.

Segundo o Entrevistado 2, com o planejamento e o orçamento elaborados, eles se tornam o guia da empresa e tudo que é realizado é comparado com o orçado, corroborando Silva (2012), que investigou os benefícios do orçamento e concluiu que este é uma importante ferramenta de apoio à gestão para o atingimento das metas e de resultados superiores. Sem o orçamento, o resultado apurado não teria base de comparação e, assim, não seria possível determinar se foi um resultado bom ou não.

Portanto, na opinião dos entrevistados, os gestores veem o orçamento de uma forma positiva e eficaz. Esse posicionamento está em acordo com o primeiro passo descrito por Welsch (1983), que enfatiza que a alta administração deve comprometer-se com o conceito de orçamento e compreender suas implicações no resultado da empresa. O Quadro 3, a seguir, traz uma síntese dos principais resultados da pesquisa.

Quadro 4 – Síntese dos resultados

Categorias analisadas	Principais resultados
Estrutura da Empresa	A Empresa Delta tem capital 100% nacional, é administrada por um conselho de acionistas formado pelos filhos dos fundadores e foi dividida em áreas (pacotes) antes da implementação do orçamento.
Planejamento	Foi elaborado um planejamento estratégico formal para cinco anos. O início do planejamento foi traduzido no orçamento de curto prazo, o qual foi construído, partindo-se de um saldo zero com necessidade de justificativas para os valores incluídos e desprezando-se as informações históricas (assemelhando-se, portanto, ao modelo Orçamento Base Zero) em uma estrutura intermediária entre <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>
Execução	O orçamento de 2021 foi construído a partir de alguns direcionadores e de algumas premissas, como meta de vendas e um <i>target</i> (alvo) de EBTIDA. A empresa elaborou o orçamento, dividindo-o em pacotes (áreas), sendo um para receita, outro para <i>capex</i> e os demais pacotes para as despesas, estando todos sob a responsabilidade de um pacoteiro (líder).
Controle	Com exceção do orçamento de vendas, que é acompanhado e controlado diariamente, a empresa acompanha os resultados do orçamento mensalmente e estuda ações corretivas para grandes desvios.
Avaliação de Desempenho	O orçamento é considerado uma ferramenta de apoio na avaliação de desempenho e no processo decisório. O guia, a meta da empresa e todos os incentivos estão vinculados ao atingimento dessa meta orçamentária.

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados mostraram que a Empresa Delta adotou um planejamento formal de longo prazo definido para cinco anos, começando esse planejamento a ser construído e desenvolvido no orçamento de 2021 e elaborado em 2020. A construção desse *budget* passou por várias etapas e modelos de estruturação, o que revela o cuidado e a precisão

dos gestores na elaboração do plano orçamentário, o qual serve como base de comparação para os resultados obtidos durante o ano de 2021.

Destaca-se, portanto, que a principal característica do orçamento é a avaliação de desempenho, o que está em linha com as finalidades do orçamento destacadas por Réka, Ştefan e Daniel (2014). Nota-se que foram utilizadas premissas e indicadores específicos para o desenvolvimento do plano orçamentário de curto prazo, o que condiz com o seu propósito, como revelado pelo Entrevistado 2, que é ser o guia da empresa, ou seja, a referência para avaliar seus resultados e seu desempenho, corroborando os achados de Libby e Lindsay (2010) e de Marth e Feil (2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Empresa Delta, que é uma distribuidora de autopeças. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta participante.

Constatou-se, por meio dos achados, que a empresa elaborou um planejamento estratégico formal para cinco anos e que a execução desse plano de longo prazo teve início com os objetivos de curto prazo traduzidos no orçamento de 2021. Esse plano orçamentário foi desenvolvido em setembro de 2020 e, posteriormente, foi reajustado nas revisões orçamentárias realizadas em abril e setembro de 2021 (FC04 e FC09).

A construção desse orçamento passou por algumas etapas e modelos de estruturação, como a divisão por pacotes (áreas), priorizando a elaboração do orçamento de vendas, que norteia todo o restante, e a modelagem intermediária entre *top-down* e *bottom-up*. Embora não tenha seguido a modelagem base zero - OBZ em sua plenitude, a empresa construiu o orçamento, partindo-se de um saldo zero, em que houve a necessidade de justificativas para os valores incluídos e desprezando-se, ao máximo, as informações históricas.

Notou-se o cuidado dos gestores na elaboração do orçamento, haja vista as premissas e os indicadores específicos para cada pacote, como a necessidade de contratações de novos funcionários, a sazonalidade dos meses, a região geográfica de cada filial, o consumo de combustível, entre outros. Esses aspectos favorecem uma expectativa cada vez mais próxima da realidade em que a empresa está enquadrada.

A precisão dos gestores na construção do orçamento está interligada ao propósito do orçamento, que é ser o guia da empresa, ou seja, a base para a avaliação de desempenho. Todo o processo de controle e avaliação dos resultados está embasado no orçamento. Os reportes mensais feitos à diretoria contemplam os resultados obtidos no mês versus o orçado, juntamente com as justificativas de eventuais desvios e as ações corretivas que buscam controlar o resultado dentro do que foi proposto.

Concluiu-se, portanto, que a principal característica do orçamento é a sua utilização para avaliar o desempenho da empresa. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que

ele é utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisão e assume significativa importância para que a empresa atinja suas metas e melhore seus resultados.

Este estudo busca contribuir com gestores de empresas ao ampliar o conhecimento sobre as características do orçamento empresarial em uma empresa de grande porte do setor de autopeças, bem como acerca de sua forma de elaboração, controle e avaliação de resultados, o que pode ser útil no processo de gestão orçamentária de outras empresas. Espera-se contribuir, também, com a academia ao aprofundar o entendimento sobre o orçamento e o planejamento empresarial por serem temas contemporâneos e de resultados controversos, conforme destacam Ferreira e Diehl (2012). Pretende-se, ainda, incentivar os pesquisadores interessados no assunto a desenvolverem novos estudos e pesquisas a respeito dessa temática.

Ressalta-se que, pelo fato de a pesquisa ter sido desenvolvida na forma de um estudo de caso, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados.

Para pesquisas futuras, sugere-se abordar outras empresas do ramo de autopeças e trazer um levantamento sobre seu desempenho comparado com seu modelo de gestão, bem como pesquisas em empresas familiares para verificar a influência da família no processo de construção do orçamento. Por fim, recomendam-se estudos em organizações que utilizam outros modelos orçamentários, avaliando suas implicações nos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, 24(3), 189-204, 1999.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle Gerencial**. 12. Ed. Porto Alegre. AMGH Editora, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BROWNELL, P. Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. **Accounting Review**, 844-860, 1981.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAPEL, Helton; MARTINS, Luís Marcelo. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 13, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/4362>.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias**

farmacêuticas de médio porte. 2008. Tese (Pós-Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria:** uma abordagem de gestão econômica-GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COVALESKI, M. A.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, 15(1), 3-49, 2003.

DIEHL, Carlos A. **Controle Estratégico de Custos:** um modelo referencial avançado. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, Vol. 14, n. 54, p. 48-57, Mai-Ago. 2012.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial:** planejamento e controle gerencial. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, 15(1), 95-116, 2003.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, 15(4), 415-439, 2004.

ISHISAKI, Nório. **A utilização do orçamento empresarial:** um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v.21, n.1, p.56-75, 2010.

LIZOTE, Suzete Antonieta. *et al.* Orçamento empresarial: um estudo sobre suas vantagens e limitações nas indústrias pesqueiras da associação dos municípios da foz do rio itajaí – AMFRI. **Caderno Científico Ceciesa/Gestão**, UNIVALI. 2017.

LOGWEB. **Mercado de autopeças acompanha crescimento na indústria automotiva.**, 2017. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/mercado-de-autopecas-acompanha-crescimento-na-industria-automotiva/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALMI, T.; GRANLUND, M. In search of management accounting theory. **European Accounting Review**, 18(3), 597-620, 2009.

MARTH, Alécia; FEIL, Alexandre André. Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Vol. 5, n. 3, p. 489-507, Jul-Dez. 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P.L.; BARBOSA, F.F.; MESQUITA, F.F.de; SILVA, P.D.; LUCINDO, Y. S. A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. In: SEGeT, 10, 2012. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.

MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **The Accounting Review**, 56(4), 813-829, 1981.

MERCHANT, K. A. VAN DER STEDE, W. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 4th edition. Harlow, UK: Pearson, 2017.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 127-154, out./dez. 2017.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria - um enfoque na eficácia organizacional**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVO VAREJO. **A configuração do setor automotivo no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/a-configuracao-do-setor-automotivo-no-brasil/>. Acesso em: 27 jun. 2021.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JÚNIOR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**. 1^a Ed. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

RÉKA, C.; ŞTEFAN, P.; DANIEL, C. Traditional budgeting versus beyond budgeting: a literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, v. 23, n. 1, 2014.

SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76, 1998.

SILVA, Elizandra Josefino da. **O orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão**: proposta de implementação em indústria de médio porte de Caxias do Sul – RS. 2012. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 11 ed. Atlas: São Paulo, 2009.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

WIENHAGE, Paulo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Avaliação do sistema orçamentário como instrumento de gestão em empresa em processo de descontinuidade. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Vol. 6, n. 1, p. 23-38, Jan-Mar. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, José E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1995.

Recebido: 01-02-2024

Aprovado: 22-04-2024



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.